

# VISÕES E PERSPECTIVAS DE EMPRESÁRIOS DO SEGMENTO INDUSTRIAL DO RIO GRANDE DO NORTE ACERCA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

**VISIONS AND PERSPECTIVES OF BUSINESS PEOPLE IN THE INDUSTRIAL SECTOR OF  
RIO GRANDE DO NORTE ON SOCIAL RESPONSIBILITY**

**PUNTOS DE VISTA Y PERSPECTIVAS DE EMPRESARIOS DEL SEGMENTO INDUSTRIAL DE  
RIO GRANDE DO NORTE ACERCA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**Sônia Regina de Macêdo Ribeiro**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte]

soniaregina@supercabo.com.br

**Washington José de Souza**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

wufrn@pq.cnpq.br; wsouza@ufrnet.br

## RESUMO

O texto trata de aplicações da Responsabilidade Social, como construto entre empresas localizadas no Rio Grande do Norte, tendo como objetivo abordar o comportamento e a tomada de decisão em Responsabilidade Social mediante a construção do conceito no cotidiano organizacional, tomando como referência concepções subjetivas de gestores e empresários de organizações ganhadoras do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho (PSQT) de 2002 a 2007. Foi utilizada a análise de conteúdo categorial, tendo como eixo para a interpretação dos dados as escolas de pensamento: *Business Ethics* (normativa); *Business & Society* (contratual); e *Social Issues Management* (estratégica). Os resultados obtidos foram relacionados (1) aos motivos, (2) aos resultados da participação no PSQT e (3) ao significado da Responsabilidade Social e sua aplicabilidade. Há uma tendência das grandes e médias empresas para a abordagem contratual ao passo que as pequenas e micros tendem a assumir as abordagens estratégica e normativa.

**PALAVRAS-CHAVES:** Responsabilidade Social; PSQT; Visões e Perspectivas.

## ABSTRACT

This study deals with applications of Corporate Social Responsibility (CSR) as a construct between companies located in Rio Grande do Norte. It focuses on behavior and decision-making in CSR, through the construction of the concept in the daily practices of the organization, taking as a reference the subjective views of managers and business people in organizations that were winners of the *Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho PSQT – SESI* (PSQT – SESI Award for Quality at Work) in Rio Grande do Norte (2002-2007). Category content analysis was used, based on the interpretation of the data and on three approaches: *Business Ethics*, (normative); *Business & Society* (contractual); and *Social Issues Management* (strategic). The findings obtained were linked to: 1) the reasons for practicing CSR; 2) the results of taking part in the PSQT; and 3) the meanings attributed to CSR. There is a tendency for large and medium firms to adopt a contractual approach, while small and the micros firms tend to assume more strategic and normative approaches.

**KEY WORDS:** Social Responsibility; PSQT; Views and Perspectives.

## RESUMEN

El texto trata de las aplicaciones de la Responsabilidad Social como constructo entre empresas ubicadas en Rio Grande do Norte, con el objetivo de abordar el comportamiento y la toma de decisiones en Responsabilidad Social mediante la construcción del concepto en el cotidiano organizacional, tomando como referencia las concepciones subjetivas de gestores y empresarios de organizaciones ganadoras del Premio SESI de Calidad en el Trabajo (PSQT) de 2002 a 2007. Fue utilizado el análisis de contenido categorial, considerando como eje para la interpretación de los datos las escuelas de pensamiento *Business Ethics* (normativa), *Business & Society* (contractual) y *Social Issues Management* (estratégica). Los resultados obtenidos fueron relacionados (1) a los motivos, (2) a los resultados de la participación en el PSQT y (3) al significado de la Responsabilidad Social y su aplicabilidad. Hay una tendencia de las grandes y medianas empresas hacia el abordaje contractual, al paso que las pequeñas y microempresas tienden a asumir los abordajes estratégico y normativo.

**PALABRAS CLAVE:** Responsabilidad Social; PSQT; Puntos de Vista y Perspectivas.

## INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC), não mais é tratado pela ótica da benevolência ou mero modismo e nem serve de abordagem para a divulgação da imagem social não condizente com a prática organizacional. A sociedade e o mercado exigem novas posturas, centradas na ética, na transparência e no desenvolvimento sustentável. É esse o entendimento de Grayson e Hodges (2003), Xavier e Souza (2004), Melo Neto e Fróes (2004), Passos (2004), Veloso (2006), Chaves e Ashley (2006), Ashley (2006), Zarpelon (2006), Machado Filho (2006) e outros.

A adaptação das empresas aos novos conceitos de gestão e ao mundo globalizado faz com que modelos básicos organizacionais sofram mutações permanentes de acordo com fatores circunstanciais e com a realidade do mercado. Adequar-se a essa realidade requer uma consciência exata do papel da empresa na sociedade, da missão e dos valores que devem transcender essas relações de mercado (ASHLEY, 2006).

Diante desse entendimento, as organizações têm consciência do novo papel que exercem na sociedade. Entretanto, mesmo com a ampla discussão sobre a Responsabilidade Social Empresarial nos dias atuais, evidenciam-se, em mídia, comportamentos empresariais inadequados a respeito dos fatores que devem orientar a prática social e ambiental das corporações. É nesse sentido que segue esta pesquisa, cujo intuito é a obtenção da compreensão da Responsabilidade Social no segmento industrial do Estado do Rio Grande do Norte, pois há restrita visibilidade e evidências de estratégias de gestão social das empresas nessa Unidade Federativa do Brasil.

É oportuno, aqui, atentar para o fato de que o tema Responsabilidade Social Empresarial é relativamente recente, no meio acadêmico nacional e no mundo dos negócios, como prática de gestão. Pela carência de socialização de experiências e de clareza de conceitos, ocorrem desvios no entendimento do tema e na condução das intervenções. De qualquer forma, é importante tomar a Responsabilidade Social Empresarial como uma tecnologia sistêmica que envolve, além do todo organizacional, compromissos com o bem-estar coletivo, implicando observância de uma importante base epistemológica, a Ética, fundada numa perspectiva altruísta em que o bem-estar individual aparece intrinsecamente vinculado ao bem-estar do outro, do todo social. Incrementar pesquisas e discussões em torno do tema é, certamente, importante e imprescindível compromisso no cenário contemporâneo dos negócios e da academia.

Abordar o comportamento e a tomada de decisão em Responsabilidade Social, no intuito de construir o conceito no cotidiano organizacional, tomando como referência concepções subjetivas

de gestores e empresários de organizações ganhadoras do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho (PSQT) de 2002 a 2007, foi o objetivo principal deste trabalho.

Especificamente, os objetivos foram os seguintes:

1. Descrever melhorias e valores agregados à imagem da organização, resultantes da aplicação de ações de Responsabilidade Social;
2. Identificar a existência de indicadores relacionados ao impacto no resultado da empresa, oriundos da aplicação de ações de Responsabilidade Social e/ou participação no PSQT;
3. Avaliar a percepção do empresário, referente à satisfação do público interno e a melhoria da produtividade, a partir das ações de Responsabilidade Social implementadas;
4. Identificar, na fala dos respondentes, evidências da inserção da Responsabilidade Social no planejamento estratégico;
5. Descrever o modo como empresários e gestores constroem o conceito de RSC, tomando como referência as escolas Business Ethics (abordagem normativa), Business & Society (abordagem contratual) e Social Issues Management (abordagem estratégica);
6. Descrever a opinião dos empresários acerca da perspectiva de futuro da Responsabilidade Social.

## BASE TEÓRICA

As concepções teóricas em Responsabilidade Social apresentam-se ora mais específicas, ora contendo atributos similares, quando envolvem conceitos de ética e de transparência nas organizações e se voltam ao bem coletivo. Cabe, então, questionar: as empresas revelam-se socialmente responsáveis apenas quando acompanham a evolução do mercado, geram credibilidade e criam novas oportunidades de negócio ou quando atentam para o desenvolvimento sustentável e atendem aos diferentes grupos de atores sociais com os quais interagem? Na origem do construto, é nítida a oscilação entre tais visões.

No resgate histórico da Responsabilidade Social nos Estados Unidos da América, Carroll & Buchholtz (2009) identificam vários fenômenos, ocorridos desde o início do Século XX. Registram que, por volta dos anos 1900, igrejas norte-americanas recusaram investimentos no mercado de “ações do pecado”, entendidas como aquelas negociadas por empresas vinculadas à produção de bebidas alcoólicas e fumo e promoção de jogos. Mais tarde, o movimento de resistência à Guerra do Vietnã provocou recusas a investimentos em companhias vinculadas ao sistema de defesa. Na década seguinte, nos anos 1980, universidades, comunidades e fundações venderam ações de companhias que possuíam atuação na África do Sul, como forma de contestar o regime de segregação social mundialmente conhecido como *apartheid*. Nos anos 1990 deu-se um movimento de auto-responsabilidade, ou seja, um estilo de comportamento socialmente responsável por parte das pessoas, o que conduziu, na década seguinte, ao entendimento de que, atuações social e eticamente responsáveis, deveriam integrar a corrente principal – *mainstream* – no campo dos negócios.

Carroll & Buchholtz (2009) registram ainda que, mesmo diante do crescimento da importância do tema nas sociedades contemporâneas, mesmo gestores de fundos sociais não vêm utilizando critérios de ética e responsabilidade social no momento da decisão de investir. Garante-se que o critério continua sendo o da saúde financeira das companhias. Todavia, cresce o número de corretores, gestores de carteira de crédito e planejadores financeiros que está se disponibilizando para orientar clientes na avaliação dos impactos sociais dos investimentos que realizam.

Assim compreendida, a responsabilidade social tende a se tornar paradigma de orientação futura na decisão de investimentos de pessoas e organizações, fato que deverá ocorrer com maior rapidez e propriedade, nos países desenvolvidos. Os autores argumentam que: a) há mais pesquisas confiáveis no tema; b) as empresas que têm apostado na ética têm alcançado sólidos históricos e vêm conquistando investidores dispostos a sacrificar ganhos por princípios; c) a geração do movimento da consciência socialmente responsável dos anos 1960 está agora tomando decisões de investimento.

Todavia, há argumentos contrários. Dentro os argumentos contrários às ações de responsabilidade social das empresas estão (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2009):

a) O pensamento econômico clássico, especialmente representado por Milton Friedman, que adota a perspectiva de que o livre mercado não está apto a resolver problemas de ordem social e, assim, compete aos governos e à legislação cumprir tal papel. Pressupõe, portanto, que as demandas sociais não são de responsabilidade das pessoas de negócios e que estas têm a função precípua de produzir tanto dinheiro, ou lucro, quanto possível, respeitadas as regras básicas da sociedade;

b) Os negócios não estão devidamente equipados para o trato de demandas sociais. Tal perspectiva entende que os homens de negócios estão orientados para finanças e operações e, assim, não possuem habilidades necessárias para tomar decisões a respeito de demandas de natureza social;

c) A responsabilidade social dilui o propósito primário do negócio no instante em que os gestores passam a tratar de temas não circunscritos aos objetivos econômicos;

d) Excessivo poder às corporações. Nesse campo, os críticos advogam que as empresas já possuem poder suficiente no meio social e, desta forma, não teria motivos para ampliar o campo de influência, mediante ações sociais;

e) Competitividade global. Aqui, o argumento é de que, frente à competição em nível global, as corporações passam a correr riscos. O entendimento é que as empresas com atuação no campo social passam a ter necessidades crescentes de internalizar custos anteriormente causados à sociedade, sob a forma de passivos, pela poluição do ar, pela venda de produtos sem a segurança adequada, por problemas de discriminação e assim por diante. No futuro, portanto, tais custos podem inviabilizar o negócio a partir da necessidade de aumento dos preços finais dos produtos.

A partir da necessidade de se adequar uma metodologia para análise e interpretação dos dados deste trabalho, foram adotadas como diretrizes as seguintes correntes teóricas ou escolas de pensamentos: Ética Empresarial (*Business Ethics*), abordagem normativa baseada na ética e no dever moral; Negócio e Sociedade (*Business & Society*), abordagem contratual em que, empresa e sociedade são partes de um mesmo sistema e estão ligadas entre si por um contrato social; Gestão de Questões Sociais (*Social Issues Management*), abordagem estratégica, cujo comportamento socialmente responsável reside na obtenção de vantagem competitiva (KREITLON, 2004).

A evolução dessas escolas deu-se a partir de 1960, tendo como precursora a escola *Business Ethics*. Nessa abordagem, a Responsabilidade Social é convencional, vista do ponto de vista moral, decorrente do dever moral, do agir corretamente. A escola *Social Issues Management* (1970) está voltada para a abordagem estratégica, utilitária, e é menos progressista. Defende que aquilo que é bom para a empresa, o é para a sociedade e vice-versa. Na abordagem contratual (escola *Business & Society*), desenvolvida em 1980, a empresa e a sociedade são tomadas como partes de um mesmo sistema e estão em constante interação fundamentadas na justiça e na igualdade. A empresa deve estar a serviço da sociedade que a legitima (KREITLON, 2004).

A ética nos negócios foi impulsionada pela evolução do sistema econômico e pelas mudanças na relação entre sociedade e empresas. A abordagem normativa, como agente moral do comportamento da empresa da escola *Business Ethics*, foi institucionalizada, tornando-se pré-requisito à aplicabilidade na gestão social (GOMES; MORETTI, 2007).

Passos (2005) classifica a Responsabilidade Social como uma atitude humana que depende de escolhas e opções conscientes baseadas na ética. Pressupõe uma nova *filosofia* para as organizações produtivas, a qual implica compromisso com a humanidade, respeito aos direitos humanos, justiça e dignidade. Define a Responsabilidade Social como: "uma prática até certo ponto revolucionária, pois coloca em questão a relação entre capital e trabalho, preconizando uma alteração em sua essência" (PASSOS, 2005, p.166).

Machado Filho (2006) e Camargo (2001) observam que a Responsabilidade Social, além do desempenho e do lucro, deve estar também, direcionada para os efeitos sociais e/ou ambientais de suas atividades, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das comunidades e para o bem comum.

Essas observações, voltadas para questões mais pragmáticas e amplas estão diretamente vinculados à escola de pensamento *Business & Society*, pois interagem com os diferentes

*stakeholders* de toda a cadeia produtiva. O engajamento de toda a cadeia produtiva nas práticas de Responsabilidade Social, segundo Tenório (2006, p. 128), amplia significativamente os resultados e consolida os benefícios econômicos, sociais e ambientais, proporcionando assim o desenvolvimento sustentado.

Na visão estratégica (escola *Social Issues Management*), evidencia-se que a competitividade é fator importante na escolha das organizações que, ao optarem por tal modelo de gestão e serem reconhecidas no mercado por práticas positivas, incorporam novos valores em suas estratégias, criando sinergia entre competitividade e sustentabilidade (PELIANO, 2002).

De maneira geral, pode-se afirmar que o exercício da Responsabilidade Social, atribuído às organizações, é um processo dinâmico que pode ser analisado sob várias óticas e nas três correntes teóricas aqui abordadas. Entretanto, é imprescindível levar em consideração que essas justificativas teóricas, sob várias óticas, se complementam e se reforçam, na medida em que visam o bem comum e o desenvolvimento sustentável.

## METODOLOGIA

O método científico adotado nas questões propostas neste trabalho teve como lógica de pensamento a abordagem qualitativa, através da qual se buscou compreender, nas interpretações dos atores sociais, a análise das percepções dentro de uma realidade subjetiva.

No que se refere à tipologia do estudo quanto aos fins, utilizou-se de pesquisa de caráter descritivo. De acordo com Gil (1999), a pesquisa científica é de caráter descritivo, quanto aos objetivos, quando evidencia características de um fenômeno e redes de relacionamentos entre atores de determinado espaço público.

O universo desta pesquisa foi composto pelas empresas ganhadoras do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho de 2002 a 2007, totalizando quinze empresas, das quais, dez empresas fizeram parte da amostra, nas categorias micro (até 19 colaboradores); pequena (de 20 a 99 colaboradores); média (de 100 a 499 colaboradores) e grande empresa (500 ou mais colaboradores).

Os atores ou sujeitos que participaram deste estudo foram dirigentes ou gestores responsáveis pelo PSQT dessas unidades empresariais (Quadro 1). A escolha do período de 2002 a 2007 deu-se pela estruturação a partir, de 2002, do modelo do Prêmio hoje em vigor.

Quadro 1: Relação das empresas ganhadoras do PSQT de 2002 a 2007

EMPRESAS GANHADORAS DO PSQT 2002- 2007				
ANO	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
2002	Belliza Eng	Cersel	SC Ind. Com Alim	Correios
2003	Belliza Eng	Embratel	Coats	Cosern
2004	WP Gráfica	F Souto	Coats	Petrobrás
2005	WP Gráfica	Água Mineral Santa Maria	Multdia	Cosern
2006	WP Gráfica	Água Mineral Santa Maria	Multdia	Petrobrás
2007	FI Cunha Topografia	Egitos Empreendimentos	Construtora Colmeia	Coats

Fonte: PSQT – RN

O PSQT, conforme sua definição é um reconhecimento público às empresas industriais por suas práticas de gestão e valorização dos seus colaboradores. É realizado desde 1996 quando teve início e, dentre os requisitos adotados, busca promover o fortalecimento do exercício da Responsabilidade Social Empresarial como forma de maximizar a construção de relacionamentos baseados em respeito e confiança mútuos.

Foram realizadas dez entrevistas das quinze empresas selecionadas no universo da pesquisa. Os sujeitos que participaram das entrevistas, responsáveis pela participação no Prêmio, foram indicados

pela coordenação do PSQT. Das cinco empresas que não integraram a coleta (Belliza, Embratel, SC Indústria e Comércio de Alimentos, Coats, F. Souto), uma não estava mais em funcionamento, as demais mostraram-se desinteressadas e, devido às dificuldades encontradas na localização dos gestores para a marcação da entrevista, foram descartadas pela pesquisadora por necessidade de conclusão do trabalho em tempo hábil.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada a entrevista estruturada com questões direcionadas e previamente estabelecidas. Definiu-se, então, no roteiro, uma estrutura formada por: (1) questões relacionadas diretamente aos motivos, (2) resultados do PSQT, (3) significado da Responsabilidade Social propriamente dito.

## RESULTADOS

Utilizou-se aqui da análise de conteúdo tendo como técnica a análise categorial que, segundo Bardin (1977, p. 153), “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamento analógicos”.

Vale aqui descrever alguns pontos do conjunto pesquisado. Visando à preservação do sigilo, as empresas foram identificadas pela nomenclatura abreviada conforme a seguir:

Grandes Empresas: GE1, GE2, GE3;

Médias Empresas: ME1, ME2;

Pequenas Empresas: PE1, PE2, PE3;

Microempresas: MI1, MI2.

Duas grandes empresas são públicas (sendo uma de capital aberto) e as entrevistas foram realizadas com a gestora do setor responsável do PSQT (GE1) e com a chefe do setor de integração (GE3). A pequena empresa PE2 é uma cooperativa e a entrevista foi realizada com o gerente industrial. As demais são empresas privadas e os entrevistados foram os seguintes:

GE2: a responsável pelo departamento de comunicação;

ME1: o gerente da filial de Natal;

ME2: a responsável pelo comitê de qualidade;

PE1: a coordenadora de RH;

PE3: o diretor presidente;

MI1: o diretor proprietário;

MI2: o diretor proprietário.

Os motivos que levaram à participação no PSQT estão relacionados ao compromisso com o público interno e ao incentivo para o crescimento na área social. Quatro empresas explicitaram a participação no Prêmio para atender ao convite do SESI, levando a crer que essa participação é uma formalidade a ser cumprida de modo não-espontâneo. Essa informação é um indicativo de sensibilização da “aceitação” a um convite da instituição que representa o movimento empresarial classista.

Foi observado, na fala da gestora da GE3, quando questionada acerca de o porque da participação no PSQT, que a intenção na participação está centrada em um motivo utilitário: “Bem, primeiro para rever as ações que estão acontecendo e, também, porque isso nos dá ponto perante o Prêmio Nacional de Qualidade que é o nosso objetivo maior”. O interesse demonstrado não é, portanto, propriamente pelo PSQT, mas sim no ganho que ele pode proporcionar.

Outro aspecto observado diz respeito à visão do PSQT como instrumento de consultoria e importante ferramenta de gestão. Ao participar do Prêmio, a organização recebe um relatório de avaliação que proporciona oportunidade de melhoria na gestão. Em várias, fica explícito esse argumento, conforme evidenciam as falas abaixo:

Eles mandam sempre um retorno para gente, a partir daí, a gente tem um comitê, a empresa tem um comitê de gestão, esse comitê ele analisa todos esses resultados e faz ações de melhoria

em prol do que a gente está precisando melhorar. Não só deles como de outros prêmios, como o prêmio ABRADÉE, eles sempre mandam um retorno pra gente, oportunidade de melhoria pontos fortes, pontos fracos, então isso pra gente é muito bom (gestora GE2).

O mais importante de participar do prêmio, o processo em si da preparação do relatório é que a gente começa a perceber onde estão os furos, né? E aí depois não ganhou, por que não ganhou? O que foi que faltou, entendeu? Aí, já serve como reflexão (gestora GE3).

É o seguinte, nós utilizamos o prêmio SESI até como uma forma de consultoria, por quê? Porque ele avalia quatro áreas na parte de gestão, na parte de satisfação do público interno, então, ele engloba várias áreas, isso pra gente, serve de subsídio para que a gente aja em função desse prêmio, que a gente se utiliza do prêmio SESI, dos indicadores que eles nos fornecem, para que a gente possa como uma ferramenta de gestão mesmo, que a gente possa agir dentro desses pontos, para que a gente melhore (gestora ME2).

Ajudou muito o PSQT na nossa parte organizacional. A partir do PSQT a gente organizou bem mais os setores (gerente PE2).

[...] o PSQT ele é um prêmio interessante porque, eu até considero mais do que um prêmio, porque ele apresenta uma consultoria e essa consultoria nos ajudou muito, por quê? Porque mesmo sem ganhar em 2004, nós recebemos um relatório que mostra os pontos fracos, positivos e recomendações, ou seja, gera algumas ações (diretor PE3).

Quando perguntados acerca da existência de indicadores para medir o resultado da organização a partir da participação no PSQT, os respondentes foram unânimes em informar que não têm esse indicativo, conforme ilustra o caso da PE3:

O prêmio, a reputação ele tem que ser uma coisa natural, agora eu não consigo mensurar, ou seja, eu não consigo ver, não, a indústria hoje tá vendendo mais porque, as pessoas tão comprando por conta do... não, isso aí eu não sei ainda como medir, agora, para mim é importante é o que? Muito mais do que, é o que eu estou obtendo aqui dentro, sabe?

Machado Filho (2006, p. 14) trata desse tema, no campo teórico, com o seguinte relato: “No ambiente empresarial, a percepção de que o exercício da Responsabilidade Social pode trazer retornos à empresa é crescente, embora com pouca comprovação empírica”. Relata, ainda, que a relação entre o desempenho financeiro e as ações de Responsabilidade Social é inconclusiva, pois, dependendo do contexto, sempre existirão correlações positivas e negativas.

Para a PE1, o resultado é medido pela percepção da repercussão do trabalho, pois “Efetivamente aqui na empresa a gente não tem esse indicativo, mas, outras pesquisas mostram a repercussão do nosso trabalho” (gestora PE1).

Na percepção da Responsabilidade Social como forma de gerar valor agregado à reputação, à imagem e ao negócio da organização, a maioria dos entrevistados a enfatiza afirmando:

Claro, claro que gera, e não só isso, além de gerar, acho que cada pessoa tem a sua responsabilidade, além da empresa (gestora GE2).

Claro, assim, a primeira mão não é para se pensar nisso, não é verdade? Mas, existe um impacto ampliado muito grande, nesse sentido, e um retorno na imagem da empresa. Associar a marca a boas ações ou ações de responsabilidade, isso hoje no mercado é muito importante (gestora GE3).

Com certeza, o valor agregado muito forte porque de uma forma geral o contexto empresarial as pessoas acham que o empresário tá ali somente para ganhar dinheiro, nunca tem a preocupação com o social, e na hora que você participa na hora que você tá junto na comunidade, isso agrega um valor muito forte de incentivo empresarial (gerente ME1).

Consequentemente sim, é o que hoje a gente tem observado como eu já falei na primeira questão, a gente não entrou no PSQT não visando o prêmio, mas aí o prêmio veio como consequência e a consequência da repercussão desse prêmio tem sido bem satisfatória. O olhar que o mercado tem sobre a nossa empresa é bem positivo (gestora PE1).

É evidente a influência da Responsabilidade Social na imagem organizacional, portanto, no pensamento estratégico. A forma instrumental é, pois, observada como meio de obtenção de algum benefício ou vantagem de mercado que podem se traduzir no fortalecimento da imagem da empresa

(TENÓRIO, 2006). Conforme dito pela gestora da GE3, “[...] associar a marca a boas ações ou a ações de responsabilidade, hoje, no mercado, é muito importante”.

Ao serem indagados se mediam os resultados dessas percepções, apenas a respondente da GE1 informou que existe uma pesquisa corporativa bianual que mede a imagem da organização nos lugares onde ela atua. As demais relatam que apenas verificam através dos prêmios que ganham, de pesquisa de satisfação de atendimento aos clientes, de visitas que recebem do SESI e de outros órgãos, e também pela satisfação dos colaboradores. Demonstram, portanto, ausência de procedimento sistematizado e específico para esse tema. Gerar benefícios, todos sentem que geram, mas a evidência é informal, sem respaldo em indicadores.

Com base nas ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelas organizações, foram questionados o envolvimento, a satisfação e a produtividade do público interno. A GE1 informou que tem uma pesquisa de ambiência que inclui um item em Responsabilidade Social que comprova a satisfação:

Na pesquisa de ambiência desse ano foi incluído um item sobre Responsabilidade Social; como é que os empregados veem a atuação da companhia e o que ela oferece, se ela oferece condições para os empregados atuarem socialmente e outros itens. Então, o índice de favorabilidade foi mais de 80% aqui na unidade, ou seja, mais de 80% dos empregados concordam ou são favoráveis a essas atuações de Responsabilidade Social da empresa. A gente não mede a questão da produtividade; é um indicador de satisfação das ações de Responsabilidade Social (gestora GE1).

A GE2 relata a satisfação obtida através de uma ação social de voluntariado:

[...] tem um trabalho atual, que é um trabalho simples, mas, que eu acho importante: é com a Fundação Oico que fica em Macaíba. Eles têm um trabalho lá, que é de incentivo à leitura com as crianças de lá; a gente fez uma correspondência através de e-mail para todos os empregados, para ver quem queria participar desse projeto de leitura através de cartas; então, a gente se corresponde, os voluntários são 40 voluntários que a empresa tem, empregados, que fazem carta para as crianças da Fundação Oico e eles retornam as cartas pra gente. [...] Tá sendo muito bom pra gente, tanto para os empregados, eu tô sentindo que eles estão adorando, felizes com esse projeto, como as crianças, foi muito bom isso, quer dizer, não teve custo nenhum para a empresa, digo assim, custo financeiro, mas teve um custo de envolvimento, muito bom, foi muito bom mesmo! (gestora GE2).

Neste relato, o que fica explícita é a satisfação pessoal dos empregados e não diretamente a satisfação pelas ações sociais realizadas pela empresa. Assim sendo, a RSC se apresenta com maior mérito por resultados trazidos internamente e menos pelos efeitos positivos na formação dos protagonistas externos.

De acordo com Zarpelon (2006), as pessoas atuantes no voluntariado têm mais qualidade de vida, equilíbrio emocional, maior longevidade, saúde e realização pessoal. A gratidão e o afeto dos que são ajudados geram realização e motivação pessoal. A recompensa pode ser vista em forma de recompensa psicossocial, muitas vezes superior à recompensa salarial.

Na visão da GE3, a satisfação com a RSC está, também, no campo pessoal e reflete ganho de aprendizado:

A satisfação é imensa para eles; a gente tem um grupo que sempre quer participar. Eles, primeiro, nas campanhas eles aprendem coisas que antes não sabiam, então, eles ampliam o universo deles, não é? Isso já é um ganho e eles mesmos, falam isso. A segunda coisa é que o trabalho deles fica mais comprometido nesse sentido; eles têm uma visão, por exemplo... (gestora GE3).

São apresentadas vantagens do voluntariado na resposta da gestora da ME2, em prol da comunidade e, da gestora da PE1, ações em favor do público interno, mediante o envolvimento dos fornecedores:

Sim, nós temos RDV que é o grupo de voluntários da empresa, e, mensalmente, nós temos ações com a comunidade; nós adotamos o Abrigo Deus Caridade, o Lar Feliz, o Conselho de Idosos, o Abrigo de Idosos e o Orfanato de Macaíba, o Hospital Varela Santiago, Casa de Apoio à Criança com Câncer. Então a gente tem várias instituições que ajudamos em que o grupo de voluntários atua nessas instituições (gestora ME2).

Bastante positiva, com certeza; inclusive se você observou em nossas ações a gente tem um projeto chamado Reconstrução Escolar que é um melhoramento da condição de moradia



de um funcionário, [...]. A gente faz esse melhoramento com a participação dos outros colegas de trabalho, com a doação da mão-de-obra voluntária e as empresas que são nossas parceiras, que a gente considera. Não nossos fornecedores, mas, nossos parceiros de trabalho. Eles nos ajudam apoiam nosso projeto, já conhecem o nosso projeto e aí todas as vezes que a gente precisa de algum material que a gente não disponibiliza no nosso almoxarifado para a execução dessa melhoria da qualidade de vida da casa do trabalhador, eles apoiam, contribuem (gestora PE1).

Na ME1, a satisfação maior com as ações de RS é do próprio diretor da empresa. Devido à baixa escolaridade dos funcionários, as ações não são ainda percebidas na sua totalidade, mas há um incentivo e comprometimento da diretoria para com o desenvolvimento e o aprendizado dessas pessoas. Tal entendimento é assim relatado:

Sentem, sentem-se muito satisfeitos. Talvez a gente não conseguiu, ainda, passar para o público interno; nós da construção civil, é um público... hoje em dia já tem muita gente com o nível de conhecimento muito forte, mas ainda não é aquela satisfação que interage de uma forma que eles participem e enxerguem como uma coisa valorizada, você chegar na sociedade como forma geral, mas a gente chega lá... (gerente ME1)

A PE2 vê a satisfação das ações sociais, a partir do ambiente organizacional, através da administração participativa, deixando subentendido que as ações são voltadas unicamente para o público interno:

Com certeza, é o que lhe falei: a gente tem uma administração bem mais moderna onde todos participam dentro dos seus setores. Eles se sentem bem mais satisfeitos em trabalhar, já tem reconhecido seu trabalho (gerente PE2).

A satisfação do público interno é sentida pelo diretor da PE3, através das notas obtidas nas questões do PSQT. As ações da empresa estão centradas no público interno, que se sente motivado, satisfeito e isso reflete nos resultados: “[...] então há uma troca disso aí, é isso que eu digo. As coisas internas estão acontecendo; elas aparecem em forma muito de resultados, mais do que a própria reputação, é o caso do marketing”. O diretor relata ainda:

Isso é o melhor, isso é exatamente o que eu relatei, é o melhor que eu tenho aqui: o resultado dos meus colaboradores. Se você pegar as notas que foram dadas por eles é uma ascensão: em 2005 foi 8,95 em 2003, 8,93, agora no PSQT 2007 foi 9 e alguma coisa, não to lembrado. Então, o índice de satisfação, eu digo isso pelo empenho, pela diminuição do desperdício, pela diminuição da rotatividade, pelo zelo com as coisas da indústria, a preocupação. Isso é perceptível entendeu? (diretor PE3).

Do mesmo modo, as duas outras microempresas vislumbram a satisfação dos colaboradores. Os diretores-proprietários dizem: MI1: “Eles ficam satisfeitos e muito mais motivados e participam dos projetos como eu já falei”. MI2: “Aumenta, se sentem”.

Vê-se, assim, uma ênfase no ser humano dentro das organizações, mediante a transformação de interesses individualistas em valores a serem adotados, visando o bem comum, conforme definido por Passos (2004, p.53):

[...] quando a empresa segue um caminho ético de respeito à dignidade da pessoa, a sua liberdade e emancipação, assumir seus valores é o caminho mais coerente e facilitador, pois o trabalho cumprirá sua verdadeira missão de levar o ser humano a concretizar seus ideais e os objetivos de produção, com isso contribuindo para uma nova ordem social.

Nessa concepção, a Responsabilidade Social vai além de simplesmente cumprir deveres trabalhistas e tributários. A consciência cidadã dá-se a partir da realização de valores organizacionais pautados na ética e na transparência, preliminarmente aplicados junto ao público interno.

Na investigação da gestão social da empresa, foi perguntado se as ações desenvolvidas faziam parte permanente da gestão e do planejamento estratégico. Essa questão foi posta no intuito de verificar se as empresas participantes da pesquisa entendem a RS como modelo de gestão, de natureza permanente, ou apenas como ações pontuais.

Observou-se que apenas uma organização (microempresa) não inclui as ações sociais no planejamento estratégico. Tal fato pode levar à interpretação de que as empresas ganhadoras do PSQT estão enquadradas em uma concepção mais ampla de Responsabilidade Social, ou seja, a atuação é processo contínuo e orientado estrategicamente.

Para o enquadramento nas categorias normativa, contratual e estratégica foi observado, nas transcrições das falas dos respondentes, o enunciado que corroborasse com os pensamentos teóricos dessas escolas. Para tanto, estão destacadas, em negrito, as palavras que identificam tais enunciados.

Nas grandes empresas, o significado da RSE é assim exposto:

Significa tudo: a responsabilidade de a empresa para com o seu público interno, comunidade, principalmente a comunidade do entorno, sociedade em geral, enfim os diversos públicos com os quais a empresa atua, a consciência social, é um requisito primordial na atualidade (gestora GE1).

É isso, né? É você atender aos seus clientes, cada vez melhor, **não só os clientes**, digo os clientes, porque está **incluído cliente interno e cliente externo, o meu fornecedor é um cliente, o meu parceiro** também, então é você trabalhar em prol deles na Responsabilidade Social, **você é responsável por cada área**, né? por cada área (gestora GE2).

Muito trabalho, principalmente muito trabalho...(risos) Bem, como pessoa, nesse sentido, eu acho que é o desbravar, é mudança de paradigma, mudança da instituição, principalmente das pessoas, eu pessoa, Por quê? Porque as pessoas têm hábitos e é muito difícil isso. Como empresa, como instituição, **significa se adaptar ao mercado, porque o mercado está mudando bastante então, assim, a gente tem alguns grandes contratos que estão hoje nos pedindo, dizendo assim: vocês fazem isso? vocês fazem aquilo? Ah, vocês não fazem, entende? Apesar de ser uma empresa a nível de monopólio, uma empresa pública, a gente funciona muito também em função do mercado.** Nós não funcionamos como um departamento, de empresa pública; aqui a visão é bem mesmo de... como é, é aberta, então é muito nesse sentido (gestora GE3).

GE1 e GE2 conceituam a RSE na categoria contratual, pois é nítido o posicionamento frente a toda a cadeia produtiva e a sociedade em geral. Nessa categoria, a variante sistêmica dos *stakeholders* representa aspectos sociopolíticos que estabelecem para a empresa uma responsabilidade ampliada para com o público envolvido em suas atividades (GOMES; MORETTI, 2007, p. 174).

Esse posicionamento não é o mesmo da GE3, que está mais centrada no mercado, sendo, portanto, enquadrada na categoria estratégica. A adaptação para a gestão social vem se dando pelo questionamento de alguns grandes clientes, que exigem mudança na postura. A competitividade é a força motriz desse pensamento.

Na análise das empresas classificadas como médias, as duas empresas entrevistadas estão, também, na categoria contratual. Na ME1, o pensamento do gerente está direcionado tanto para o público interno quanto para a sociedade:

Bom, **no contexto interno da empresa, falar de Responsabilidade Social Empresarial é você ter acima de tudo um respeito muito grande pelo próximo** é uma responsabilidade maior isso aí, na hora que você tem respeito, **você passa a não ter como gasto, um investimento na melhoria das condições de trabalho** de forma geral. Quando você fala na **condição da Responsabilidade Social no município ou no ambiente que você convive, passa a ser, a você encarar como uma contribuição à cidade, você adotar um determinado item da sociedade que careça de ajuda social, você pode reparar melhorar para as pessoas carentes**, instituto, alguma coisa assim... é isso que eu enxergo (gerente ME1).

Na ME2, a gestora cita o compromisso com diversos públicos e o comprometimento com a comunidade de entorno, que a categoriza como contratual.

Olha, a Responsabilidade Social Empresarial ela **engloba não só o público interno, o público externo, nossos consumidores e a área onde a gente tá situada**, no caso o município de Macaíba, no distrito industrial, a gente tem essa responsabilidade, tem essa consciência de que **somos responsáveis com as famílias dos nossos colaboradores, com os nossos consumidores** uma vez que fornecemos alimentos do mais alto padrão e o **município onde a gente está inserido**, que é: a gente tem um compromisso da contratação dessas pessoas, então, fornecer um meio de vida, na verdade, para essa comunidade, e também, não só pra **público interno, mas, comunidade e consumidor** (gestora ME2).

As pequenas empresas aparecem nas categorias normativa e estratégica. A empresa PE1 situa-se na categoria normativa quando enfatiza o dever moral através da qualidade de vida dos funcionários:

A Responsabilidade Social Empresarial, eu acredito, que não é só você dar benefícios para o seu trabalhador é ter aquele entendimento de que o trabalhador não é só aquela força de trabalho que tá vendendo o trabalho dele mas, **é também um ser que precisa de ser atendido nas suas necessidades** e essa Responsabilidade Social Empresarial ela vem chamar também, a responsabilidade dos empregadores, esse **atendimento da melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários, em todos os aspectos** (gestora PE1).

PE2 e PE3 têm o mesmo direcionamento, ou seja, o conceito de Responsabilidade Social é visto como meio de obtenção de ganhos. Investir nas pessoas para obtenção de maior satisfação e produtividade é o foco principal e remete, portanto, a um diferencial competitivo:

**É algo muito importante hoje em dia das empresas, porque nós temos uma administração moderna bem participativa**, onde todos dentro dos seus setores opinam nas decisões, então, isso fez com que a nossa empresa viesse a **ganhar esse prêmio** em 2002 (gerente PE2).

**Para obter maior produtividade, menos desperdício, ou seja, buscar esses resultados, porque da mesma forma que há vinte anos atrás se imaginou um design que marketing era um diferencial competitivo, depois que o design transgrediu, hoje o diferencial competitivo é exatamente o investimento nas pessoas para que essas pessoas numa situação melhor de qualidade de vida elas possam produzir mais**, então, entra aí, nesse aspecto, na minha opinião quer dizer é exatamente isso, **eu invisto por exemplo na área social aqui na indústria, para que eu tenha um quadro mais harmonioso, pessoas mais satisfeitas e produzindo na indústria** (diretor PE3).

Na concepção de Peter Drucker (2001 *apud* GOMES ; MORETTI, 2007, p. 66), em sua visão estratégica, o administrador tem que estar atento às transformações sociais, desafios que devem ser vistos como oportunidade de negócios e incremento de lucros. Para ele, as empresas agem de forma “socialmente responsável quando satisfazem as necessidades da sociedade concentrando-se em seu trabalho específico”. Essa concepção está evidenciada na fala do diretor da empresa PE3.

As microempresas estão na categoria contratual e normativa. A MI1 evidencia a abordagem contratual quando cita: “Olha, **a responsabilidade que a gente tem para com a sociedade** e para com o **bem estar dos nossos colaboradores**, para mim é isso aí” (diretor MI1).

A categoria normativa tem o olhar mais voltado para o “cumprimento do dever”, significando o agir de modo socialmente responsável porque é correto. O relato da MI2 que conduz à categoria normativa é o seguinte:

**Responsabilidade Social Empresarial é um direito de cada empresário fazer a sua parte**, muita gente só faz reclamar não procura fazer a sua parte, então a Responsabilidade Social Empresarial é ele fazer a parte dele, já que não pode todo mundo fazer, pelo menos ele fazer a parte dele, **não podendo fazer tudo, mas, pelo menos está dando sua contribuição** (diretor MI2).

Segundo Gomes e Moretti (2007, p. 173), “a prática da solidariedade estimula, cada vez mais sua adoção. Por essa razão, a iniciativa empresarial gera um clima positivo e tem que ser bem-vinda”. Nesse contexto, está incluída a visão da MI2, quando argumenta: “Responsabilidade Social Empresarial é um direito de cada empresário fazer a sua parte...”.

Foi perguntada, na última questão da entrevista, a opinião de cada gestor acerca da perspectiva de futuro da Responsabilidade Social Empresarial para elaborar um parâmetro entre o pensamento atual e o pensamento futuro. Essas falas foram enquadradas novamente nas categorias, com intuito de verificar se havia alguma mudança de postura.

Na análise realizada, há uma mudança de postura nas empresas ME1, ME2, PE1 e MI1, com perspectivas de futuro, evidenciadas em três delas, para a categoria estratégica.

No presente, a ME1 adota a abordagem contratual. Na visão de futuro, essa abordagem, que traz a sociedade para o primeiro plano e legitima acordos e contratos sociais (KREITLON, 2004), é alterada para o ponto de vista normativo, ou seja, evidencia o dever moral para a resolução dos problemas da sociedade.

A ME2 e MI1 também posicionavam-se, anteriormente, na categoria contratual. Na visão de futuro, o pensamento foi modificado, em ambas, para a abordagem de mercado centrada na garantia de diferencial competitivo. Da mesma forma, a PE1 destaca o ganho para a imagem da empresa, antes posicionado na responsabilidade moral, na categoria normativa.

Na análise e interpretação das categorias na perspectiva de futuro, pode-se verificar que há um aumento para a perspectiva estratégica no sentido de acompanhar as mudanças de mercado.

A perspectiva de futuro da Responsabilidade Social vinculada à imagem da organização como diferencial competitivo, prevaleceu na maior parte da fala dos entrevistados, configurando, portanto, abordagem utilitária para obtenção de vantagem e posicionamento no mercado.

Porém, as definições aqui encontradas soam como discurso pessoal e representam, em alguns casos, não o pensamento da organização, mas o discernimento do gestor ou proprietário. Pode-se perceber essa posição em palavras como “eu acho” (citada em quatro falas), ancoradas em pensamento individual.

Entretanto, há expectativas por parte dos entrevistados de que as empresas tenham um papel mais consciente quanto à Responsabilidade Social, como explicitado por MI2: “Que é muito importante que cada empresário deve fazer a sua parte, dar o melhor de si e torcer para que os outros façam o mesmo, para que a gente veja assim, um Brasil melhor”. Essas expectativas podem indicar tendência para a evolução da compreensão da RSE, a partir do processo formativo do PSQT.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados permitem tirar as seguintes conclusões. Na questão relacionada aos motivos da participação no prêmio, tem destaque o compromisso com o público interno e o incentivo ao compromisso social, pois é considerada como uma consultoria que orienta o desenvolvimento organizacional. O relatório da auditoria, resultante do processo de avaliação do prêmio, é tido como uma importante ferramenta de gestão, utilizado para melhoria do desempenho da organização, revestido, muitas vezes, em importância maior do que o ganho do prêmio em si.

Não foram evidenciados indicadores para verificação de impactos no resultado da organização, oriundos da participação no PSQT e, também, no tocante às ações de RS desenvolvidas. Há carências no acompanhamento sistematizado de resultados.

As descrições obtidas para o significado da Responsabilidade Social indicam melhorias e valores agregados na imagem organizacional, centrados no pensamento estratégico. As ações de RS são percebidas como ferramenta de fortalecimento da imagem da empresa e estão categorizadas na abordagem utilitária da escola de pensamento *Social Issues Management*. Essas percepções são informais e, portanto, não respaldadas em indicadores. Apenas uma grande empresa relatou a existência de uma pesquisa que mede a imagem nas regiões onde atua.

Keith Davis (1973 *apud* GOMES; MORETTI, 2007) enfatiza que as empresas socialmente responsáveis têm obrigação de medir os efeitos de sua atuação sobre os ambientes no qual opera, além dos resultados imediatos do negócio, o que não é o caso da quase totalidade das organizações estudadas.

Deduz-se, portanto, que a informalidade dessas percepções pode representar ausência de compromisso ou entendimento restrito acerca da Responsabilidade Social, uma vez que a ação não é mensurada quanto à efetividade.

Acerca do entendimento da satisfação do público interno, novamente, apenas GE1 informou, com dados de uma pesquisa de ambiência, a satisfação dos funcionários quanto às ações de RS desenvolvidas. Nas demais organizações, tal leitura tem caráter extremamente subjetivo. A satisfação é do próprio sujeito que realiza a ação, enfatizadas em ações de voluntariado, o que torna pertinente um resgate quando Kreitlon (2004) afirma que a verdadeira responsabilidade recai sobre os indivíduos, meros “veículos” da ação.

As ações de voluntariado, que não foram objeto deste trabalho, são um importante recorte para novas pesquisas. A jornada de trabalho e o horário da aplicabilidade, somados à percepção dos sujeitos em torno das ações sociais voluntárias, podem representar um amplo campo de estudo.

A satisfação do público interno é percebida pela via da motivação e do aumento da produtividade naquelas organizações que concentram as ações internamente. A Responsabilidade Social aparece, subjetivamente, como moeda de troca, ou seja, as ações são revertidas em prol do funcionário

que, em contrapartida, satisfeito, retribui com mais empenho e zelo no trabalho. Isso é constatado pela diminuição do desperdício e pela baixa rotatividade. Há consciência, por parte dos gestores, da necessidade de implantação da RS, em primeiro lugar, com o público interno.

A Responsabilidade Social, como estilo de gestão, de alguma forma, é verbalizada como integrante do planejamento estratégico, verificado em nove das dez falas coletadas. Mas, apesar de aparecer como processo contínuo e orientado, não ficou evidenciado se tal planejamento se deve à participação no PSQT ou se, de fato, é focado em gestão social, independentemente da participação no Prêmio. Neste sentido, as informações coletadas são inconclusivas.

As visões e perspectivas da Responsabilidade Social revelaram-se dentro das três tendências teóricas. Há uma tendência das grandes e médias empresas para a categoria contratual (escola *Business & Society*). Essa abordagem, de acordo com Kreitlon (2004, p. 2) “[...], põe ênfase na relação de interdependência existente entre organização e sociedade e no fato de que, como instituição social, a empresa deve estar a serviço da sociedade que a legitima”. Essa abordagem é, também, vislumbrada em uma microempresa, caracterizando uma exceção. O desempenho dessa microempresa, ganhadora da Fase Estadual em 2004, 2005 e 2006 e, em 2007, na modalidade especial da Fase Nacional, na participação do PSQT, pode ser considerado como importante fator de processo evolutivo da gestão social da organização, o que atribui um papel formativo ao PSQT e reforça a interpretação do viés de consultoria que os gestores atribuem ao Prêmio. A experiência ao longo dos anos, nesse caso, ilustra um processo de aprendizagem organizacional, tanto por parte do gestor – quando atribui elevado grau de distinção à RS – quanto para a organização em si, no instante em que a participação no Prêmio a tornou vencedora em edições sequenciadas.

Na abordagem estratégica, aparecem duas pequenas empresas e uma empresa pública de grande porte que, por sugestão e orientação de um importante cliente privado, está desenvolvendo um processo de gestão social planejado. O foco, aqui, é centrado na necessidade de mercado e na vantagem competitiva da escola *Social Issues Management*. O comportamento ético é visto em dois portes de empresas, pequena e micro, fortalecendo o entendimento da abordagem normativa da corrente de pensamento, da escola *Business Ethics*.

Com base nos resultados alcançados é possível concluir que, na representação do pensamento dos gestores, as categorias de empresas (grande, média, pequena e micro) estão distribuídas nas três escolas. Pode-se indicar, todavia, que há uma tendência de as grandes e médias empresas para a abordagem contratual, e, das pequenas e micros, para as abordagens estratégica e normativa. No conjunto, essas abordagens aparecem de forma interligada e se complementam. De maneira geral, pode-se afirmar que o exercício da Responsabilidade Social, atribuído às organizações, é um processo dinâmico que pode ser analisado sob várias óticas e nas três correntes teóricas aqui abordadas. Elas se reforçam, quando pensadas, tanto, na sustentabilidade organizacional no longo prazo, quanto, no bem comum e na contribuição para a promoção da qualidade de vida do planeta.

Quanto à análise subjetiva da perspectiva de futuro da Responsabilidade Social, quatro empresas mudaram de posicionamento, revelando uma maior tendência para a abordagem estratégica. Representou ponto de vista pessoal, voltado para o mercado e a imagem da organização, necessitando de estudo quantitativo visando à validação de tendências aqui expostas em caráter qualitativo. Conforme dito anteriormente, o tema Responsabilidade Social é relativamente recente no mundo dos negócios, como prática de gestão, ocasionando, por isso, carências de métodos específicos na condução das intervenções organizacionais.

A partir dos resultados obtidos e como contribuição deste trabalho, sugerem-se estudos extensivos visando à compreensão do fenômeno aqui explorado no conjunto das organizações participantes do PSQT (e não apenas entre ganhadoras), de modo a permitir possíveis evidências em termos de indicadores de gestão e avaliação de Responsabilidade Social. Recomenda-se, ainda, a aplicação de métodos de grupo focal e pesquisa longitudinal, mediante a incorporação da análise de resultados das ações de Responsabilidade Social junto aos segmentos populacionais contemplados.

## REFERÊNCIAS

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.

CAMARGO, Mariângela Franco de; SUZUKI, Fabiana Mayumi; *et al.* **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2001.

CARROLL, Archie B; BUCHHOLTZ Ann K. **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**. 7 ed. South-Western College, 2009. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=B9diOWV8X\\_UC&oi=fnd&pg=PA4&dq=Corporate+citizenship:+social+responsibility,+responsiveness,+and+performance+Business+and+Society:+Ethics+and+Stakeholder+Management](http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=B9diOWV8X_UC&oi=fnd&pg=PA4&dq=Corporate+citizenship:+social+responsibility,+responsiveness,+and+performance+Business+and+Society:+Ethics+and+Stakeholder+Management)>. Acessado em 27/06/2011

CHAVES, Jorge Bezerra Lopes; ASHLEY, Patrícia Almeida. Racionalidades para a Ética Empresarial e a Gestão da Empresa Cidadã. IN: ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Adriano; MORETTI, Sergio. **A Responsabilidade e o Social**: uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo: Saraiva, 2007.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso Social e Gestão Empresarial: o que é necessário saber para transformar questões de Responsabilidade Social em oportunidades de negócio**. São Paulo: Publifolha, 2003.

KREITLON, Maria Priscilla. A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: fundamentos teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. IN: **Anais Eletrônicos do XXVIII Encontro Anual da ANPAD**, 2004.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade Social e Governança**: o debate e as implicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MELO NETO, Francisco de, FROES, César. **Empreendedorismo Social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa**: o caso brasileiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, , 2004.

PSQT. Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho. Disponível em: <[http://www.rn.sesi.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=37](http://www.rn.sesi.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=37)> Acesso em: 09 set. 2006 e 31 maio 2008.

PASSOS, Elizete. **Ética nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

PELIANO, Ana Maria. Terceiro Setor: a sociedade por ela própria. **Revista Brasileira de Administração**. Ano XII, n. 38, 2002, p.32.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org). **Responsabilidade Social Empresarial**: teoria e prática. 2. ed . Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VELOSO, Leticia Helena Medeiros. Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de Responsabilidade Social Corporativa. IN: ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

XAVIER; SOUZA, Washington José. Responsabilidade Social Empresarial: estudo teórico-empírico à luz dos instrumentos Ethos. In: **Anais Eletrônicos do XXVIII Encontro Anual da ANPAD**, 2004.

ZARPELON, Márcio Ivanor. **Gestão e Responsabilidade Social**: NBR 16.001/SA 8.000: implantação e prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.